Het succes van de Toverland-investering beschreven en verklaard

Dr. Pieter C.M. Cornelis

Samenvatting— (Europese) attractieparken investeren gemiddeld 10% van hun jaarlijkse omzet in nieuwe attracties en parkverbeteringen. Zonder deze investeringen verwachten de parken een minder concurrerend keuzealternatief te zijn in de markt van dagbezoek (en tegenwoordig ook steeds vaker de markt van korte vakanties). Het effect van deze investeringen is echter bij veel parken niet goed bekend en er lijken bovendien enorm grote verschillen in effecten te zijn tussen parken. Dit artikel presenteert de investeringsstrategie van Toverland, zoals deze in 2011 is ontwikkeld en de twee jaren erna is uitgevoerd. De resultaten van de Toverland-investering worden besproken in (a) de vorm van return on investment en (b) het succes van de voorspellingen van de investering,

I. Introductie

Het jaar 2013 was een zeer interessant jaar voor de Europese pretparkbezoeker. Er zijn afgelopen jaar vele investeringen gedaan om extra bezoekers aan te trekken en de bestaande bezoekers een nog mooiere beleving te bezorgen. Zo waren er grote investeringen in Djurs Sommerland, Farup Sommerland, Futuroscope, Grona Lund, Bellewaerde, Blackpool Pleasure Beach, Walibi Belgium, de Plopsa-parken, Etnaland, Liseberg, Tivoli Gardens, Europa-Park en Toverland. Volgens de IAAPA (2013) hebben de parken afgelopen jaar meer dan €500 mio geïnvesteerd in nieuwe projecten en verbeteringen aan hun parken. Hoewel de bovenstaande lijst niet compleet is omvat het wel de meest spraakmakende investeringen van 2013 in Europa. Vooral de investering van attractiepark Toverland valt op. Waar parken gemiddeld circa 10% van hun jaaromzet investeren in nieuwe attracties (LDP, 2013) bedraagt de procentuele investering van Toverland circa 100%. Uitbreidingen als deze zijn bijzonder risicovol en doen zich daarom in de industrie zelden voor (Price, 2003). In zijn proefschrift 'Attraction accountability: predicting the unpredictable effects of theme park investments?! betoogt Cornelis (2011a) dat de effecten van investeringen in attractieparken moeilijk te voorspellen zijn, maar dat de kans op succesvolle investeringen wel verhoogd kan worden indien er op een bepaalde wijze te werk wordt gegaan. Empirische case studies die het succes van deze werkwijze bevestigen ontbreken tot op heden echter nog.

Onderzoek naar innovaties in het toerisme is überhaupt nog een jong fenomeen. Relevante onderwerpen hieromtrent worden in de theorie nog slechts beperkt en fragmentarisch uitgewerkt en bovendien zwak onderbouwd met empirische bewijsvoering (Hjalager, 2010). Volgens Faché (2000) en Hall & Williams (2009) is er nog een onvolledig beeld van de manier waarop innovatieprocessen binnen toeristische bedrijven plaatsvinden, en is er tevens een sterke vraag naar beter empirische bewijsvoering met betrekking tot innovatie in toerisme, en de kwantificeerbaarheid daarvan. Hoewel er een groeiend aantal wetenschappelijke onderzoekers de laatste jaren actief is op dit gebied, valt de output nog steeds tegen (Hjalager, 2010). Op het gebied van innovatieprocessen, en de effecten ervan, met betrekking tot attractieparken is tot op heden in wetenschappelijk opzicht nog minder gepubliceerd. Het management van Toverland heeft gebruik gemaakt van de door Cornelis (2010a) voorgestelde werkwijze voor *theme park investments*. Daarmee vormt Toverland een interessante case om specifiek deze werkwijze te toetsen, en meer in algemene zin empirische bewijsvoering over innovatie in toerisme te verkrijgen. De betreffende werkwijze houdt in dat er volledige *allignment* moet zijn in analyse, strategie en creatie van investeringen; en dat de analysefase bestaat uit een fasering van drie opeenvolgende stappen, te weten (a) achterhalen van effecten van investeringen in het verleden, (b) verklaring van deze effecten middels de Attractie Respons Matrix en (c) cross check van de voorspellingen door bench marken van toekomstige penetratiegraden. De uitkomsten van deze drie analyses vormen de input voor de strategie, die vervolgens weer de briefing vormt voor de creatieve fase.

Dit artikel zal beginnen met een korte introductie van attractiepark Toverland. Daarna zal achtereenvolgens de analysefase, strategische aanpak en de creatieve aanpak van de grootschalige investering aan bod komen. Tot slot worden de resultaten gepresenteerd en vindt een discussie plaats wat deze case ons aan specifieke inzichten voor toekomstige investeringen in de *theme park industry* opleveren.

II. Toverland tot 2011

Toverland is in 2001 begonnen als een klein indoor pretparkje gericht op kinderen tot circa 10 jaar in Sevenum, het zuiden van Nederland. Het park bestond uit een hal van 1 hectare met daarin een roller coaster, swing carrousel, een softplay, waterglijbaan, klauterhoed en enkele kleine speelattracties. Het park is ontstaan vanuit de wens van de eigenaar een vrijetijdsinitiatief voor families met kleine kinderen aan te bieden voor regenachtige dagen. De enige vorm van thematisering was het *character* Toos Toverhoed, een lelijk, maar aardig heksenkind waarmee de kleine kinderen op de foto konden. Voor de rest was de hal een kale, onaantrekkelijke omgeving, waar het vooral voor ouders onaangenaam verblijven was. Het eerste jaar overtroffen de

bezoekersaantallen desondanks de verwachtingen en daarom werd meteen besloten een tweede hal te bouwen.

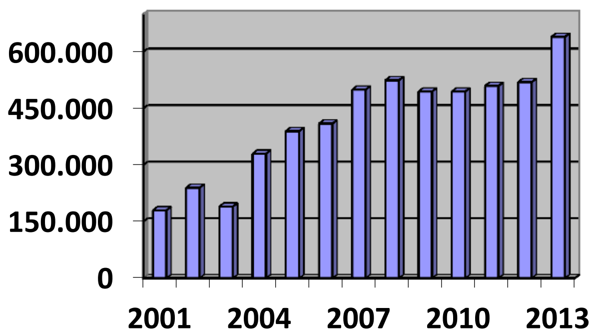


Fig. 1 Bezoekersaantallen over de jaren

In figuur 1 treft u een overzicht van de ontwikkeling van de bezoekersaantallen over de jaren aan. De tweede hal, die eveneens 1 hectare groot is, opende in 2004 en bestond uit enkele attracties gericht op de iets oudere jeugd; tot circa 12 jaar. Ook deze hal kende nauwelijks enige vorm van thematisering. In de hal bevinden zich een boomstammenattractie, een Wyland bobbaan, een hoog klauter parcours en een fun house. Centraal in de hal is een heel groot horecapaviljoen te vinden. Het instapstation van de boomstammenattractie en de bobbaan bevinden zich in de hal, maar het grootste deel van deze ritten is buiten. Tevens werd er in 2004 achter de tweede hal een lanceer coaster van Vekoma geopend. Daarmee kreeg het indoorpark een klein buitengebied, waar verder nog weinig te beleven was. In 2007 opende het park een wooden coaster, van Great Coasters International, gebaseerd op de legende van Troy en daarbij besteedde het park voor het eerst in haar geschiedenis (veel) aandacht aan thematisering en *storytelling*. Bovendien betrof deze volledige investering een outdoor activiteit. De bezoekersaantallen stegen voor het zoveelste jaar op rij en aan het succes van Toverland leek geen einde te komen. Er lagen grote plannen klaar voor een verdere uitbreiding van het park met een 3[e] hal, zodat het park het grootste overdekte pretpark van Europa zou worden. In 2008 bleef de groei echter achter bij de prognose en in de jaren 2009 - 2011stagneerden de bezoekersaantallen. *Thrill seekers* vonden in Troy een geweldige roller coaster, maar hadden verder in het park weinig te zoeken. Na hun eerste trial-bezoek bleven deze dan ook massaal afwezig. Families met kleine kinderen moesten mede vanwege de hoge investeringen in Troy (€ 7 mio) een relatief hoge entreeprijs betalen, voor een attractieaanbod waar ze slechts gedeeltelijk gebruik van maakten. Met veel keuzealternatieven in de regio hadden zij volop de mogelijkheid om hun vertier elders te zoeken.

Naast de grote investeringen, zoals bovenstaand vermeld, investeerde het park ook nog eens jaarlijks in kleinere *infill* attracties en parkverbeteringen. Het park ging vanwege haar eigen ambitie logischerwijze gebukt onder hoge investerings- en financieringslasten. De financiële crisis die in 2008 inzette, maakte het er niet gemakkelijker op. Van consolidatie wilde de eigenaar echter niets weten, en dus zocht het park begin 2011 naar een nieuwe strategie voor de toekomst.

III. TOVERLAND VANAF 2011

Zoals in de inleiding van dit artikel aangegeven bestaat de voorgestelde werkwijze voor *theme park investments* volgens Cornelis (2010a) uit de *allignment* en opeenvolging van de (drie fasen van) analyse, strategie en creatie. In deze paragraaf komen deze achtereenvolgens aan bod, te beginnen met de analysefase in drie stappen.

A. Analysefase (in drie stappen)

In 2011 is begonnen met een grondige analyse van de succes- en faalfactoren van het park. Er is bestudeerd welke factoren van invloed waren op het succes en de stagnatie van het park en wat het toekomstpotentieel van het park is. In de literatuur is hierover weinig te vinden. De studies van Milman (2009) en Milman, Li, Wang & Yu (2012) hebben weliswaar vanuit consumentenperspectief naar de belangrijkste aspecten van een themaparkbeleving gekeken, maar deze studies hebben respectievelijk betrekking op de Amerikaanse en Chinese markt van attractieparken. Ook Ap (2003) heeft een interessante studie verricht naar de faalfactoren van Chinese parken. Zijn onderzoek richtte zich op de teleurstellende resultaten van deze parken in de jaren negentig. Volgens Anton Clavé (2007) bevinden de Amerikaanse en Aziatische markten zich in een andere fase van ontwikkeling dan de Europese markt van attractieparken, en zijn daarmee minder geschikt om één-op-één te vergelijken met de situatie van Toverland. Pikkemaat & Schuckert (2007) hebben weliswaar naar de succes- en faalfactoren van Europese attractieparken gekeken, maar hun studie is vanuit managementperspectief opgezet. Tot slot zou volledigheidshalve het werk van Swarbrooke (2002) genoemd kunnen worden, maar dit gaat meer over *visitor attractions* in hun algemeenheid, waar themaparken slechts een specifiek onderdeel vanuit maken. Het ontbreekt derhalve aan specifieke, consumentgerichte, empirische bevindingen. Primair onderzoek moest dus uitwijzen wat de succes- en faalfactoren voor Toverland waren. Om dit te begrijpen is allereerst in kaart gebracht wat de werkelijke effecten van de investeringen in het park zijn geweest.

1. Werkelijke effecten van investeringen op basis van Error Correction Model

Door middel van het *error correction model*[1] is gekeken wat de invloed van de gedane investeringen op de bezoekersaantallen was, en in hoeverre andere factoren deze groei veroorzaakt hadden. Het *error correction model* is een zogenaamd multiplicatief, dynamisch regressie model. Het laat niet alleen dynamische effecten zien (waarbij een onderscheid tussen korte en lange termijn effecten wordt

[1] Zie voor een toelichting op dit econometrische model Cornelis (2011a)

gemaakt), maar het toont de resultaten tevens in de vorm van elasticiteiten en multipliers, dit in tegenstelling tot een standaard regressiemodel (Paap & Franses, 2000). De bezoekersaantallen van attractiepark Toverland zijn vanaf de openingsdag tot en met 1 april 2011 op dagniveau geanalyseerd. Er is gecontroleerd voor de invloed van het weer, zoals temperatuur, regen, sneeuw, mist op de dag van bezoek en tevens voor de weersvoorspellingen. Daarnaast is er gecontroleerd voor factoren zoals de entreeprijs (voor zowel kinderen als volwassenen), het marketingbudget, openingsdagen en –tijden, speciale events, zoals vader- en moederdag, weekenddagen, vakantieperiodes in zowel binnen- als buitenland, ontwikkeling van overnachtingsmogelijkheden in de directe omgeving, de hoogte van de investeringen, en is er rekening gehouden met een algemene demografische en economische trend. Voor een verantwoording van deze factoren zie Cornelis (2011a). Door op dagniveau te bestuderen welke factoren van invloed zijn op de bezoekersaantallen, kan uiteindelijk het werkelijke effect van investeringen worden bloot gelegd. Uit deze analyse bleek het effect van weersinvloeden en –voorspellingen zeer groot te zijn. Het effect van weer bleek in deze studie groter dan de effecten gevonden door Joo, Kang & Moon (2014), die zich overigens in hun studie beperkt hebben tot analyses van neerslag.

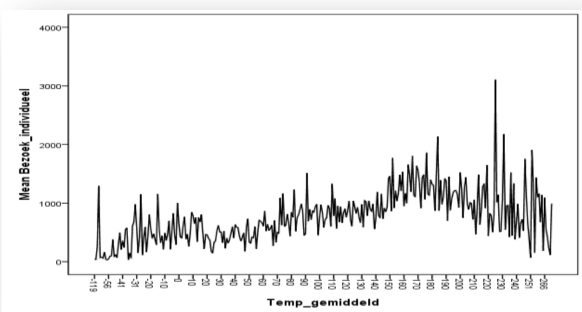


Fig. 2 Correlatie temperatuur en aantal bezoekers

Figuur 2 laat een eenvoudige bivariate correlatie zien van de relatie tussen temperatuur en bezoekersaantallen. Uit deze analyse blijkt dat de bezoekersaantallen stijgen tot circa 18 graden en daarna nemen de aantallen weer af. Dit patroon zien we bij veel attractieparken, maar bij Toverland doet zich de afname al heel vroeg voor. Uit nadere analyses blijkt dat dit te maken heeft met het indoorkarakter van het park. Als het te warm wordt, dan gaan bezoekers op zoek naar alternatieven waar het wel aangenaam vertoeven is. Dit kunnen concurrerende parken zijn, die wel over voldoende aangename buitenattracties beschikken, of bij hele warme temperaturen concurrerende alternatieven zoals een zwembad of bezoekje aan het strand. Met name in de cruciale maanden dat pretparken hun omzet kunnen behalen (juli en augustus) ligt de gemiddelde dagtemperatuur in Sevenum hoger dan het optimale punt. Dit betekent feitelijk dat het park in de huidige situatie veel omzet laat liggen. Uit het *error correction model* blijkt overigens dat het effect van weer nog groter is dan uit deze bivariate analyse blijkt, omdat daarbij rekening is gehouden met alle factoren die de bezoekersaantallen beïnvloeden. De uiteindelijke bedoeling van het *error correction model* is niet zo zeer om de invloed van het weer vast te leggen, maar juist de impact van investeringen, gecontroleerd voor het weer en tal van andere factoren. De resultaten die hieruit naar voren zijn gekomen, zijn vervolgens vergeleken met de *benchmark* van effecten van investeringen in Europese parken. In deze *benchmark* is een onderscheid gemaakt naar de context van parken, zoals de grootte van het park, de fase van ontwikkeling, en of het een amusement – dan wel theme park betreft. Het blijkt dat de werkelijke effecten van de gedane investeringen in Toverland boven de *benchmark* gemiddeldes liggen, maar dat de effecten in de loop der tijd minder sterk werden. Deze negatieve trend is bij Toverland eveneens sterker aanwezig dan in de rest van de *benchmark*. Op basis van deze analyse is een eerste beeld ontstaan van de mogelijke bandbreedte waarbinnen toekomstige investeringen van Toverland waarschijnlijk effect gaan hebben.

2.Aanvullende analyses op basis van de Attractie Respons Matrix

In aanvulling op het *error correction model* is de Attractie Respons Matrix (Cornelis, 2010b) gebruikt. Door middel van deze matrix is gezocht naar een verklaring voor de gevonden resultaten. Er is gezocht naar een verklaring waarom bepaalde investeringen in het park hogere effecten te zien gaven dan andere investeringen in het park, en wat de reden voor de afnemende effecten in tijd waren. De Attractie Respons Matrix is een matrix waarin de directe, korte en lange termijn relaties tussen attractie-input en attractie-output worden gelegd. Bij attractie-input gaat het om zaken als het soort attractie- of ritsysteem, de mate van thematisering en *storytelling*, het gebruik maken van bekende *content* e.d. Bij de attractie-output gaat het om attractie responses, park responses en merk responses. Uit de *benchmark*-data blijkt een groot verschil te bestaan tussen investeringen in amusement parks versus theme parks enerzijds en de invloed van de grootte van het park anderzijds. Ook de mate van thematisering is een belangrijke verklarende factor voor de hoogte en duur van investeringseffecten bij attractieparken in haar algemeenheid (Cornelis, 2011), en Toverland in het bijzonder. Hoewel het park nauwelijks enige vorm van thematisering kende, bleken de effecten van Troy juist voor een belangrijk deel te verklaren uit de aanwezigheid van thematisering en *storytelling*. De afnemende trend in effecten zou nog sterker geweest zijn indien deze laatste grote investering enkele een kale coaster was geweest. De resultaten van Toverland werden daarnaast beïnvloed door een bijzonder lage bekendheid van het park, gecombineerd met een negatief imago gebaseerd op het idee dat het vooral een park voor kleine kinderen is, met weinig aandacht voor het thema Toveren. De

gasttevredenheidscores zijn daarentegen goed, met een 8.2 op een 10-puntsschaal.

3.Marktpotentieel op basis van verzorgingsgebied

Een derde stap in het analyse-proces was onderzoek doen naar het verzorgingsgebied (*catchment area*) en de penetratiegraad van Toverland binnen dit gebied. Hierbij is de werkwijze van Price (2003) gevolgd. Er is allereerst gekeken hoe de penetratiegraden zich de eerste 10 jaar van het bestaan van Toverland ontwikkeld hebben. Om dit te berekenen zijn de bezoekersaantallen van Toverland uitgedrukt als percentage van inwonersaantallen binnen een straal van 0-30 minuten rijden, 30-60 minuten rijden en 60-120 minuten rijden. Tevens is geanalyseerd hoe zich de toeristenstromen in een uur reistafstand vanaf Toverland het afgelopen decennium ontwikkeld hebben. Vanwege de ligging van Toverland op de grens van Nederland en Duitsland is dat een complexe analyse gebleken in verband met de mogelijke overlap met inwoners. Iemand die in Sevenum woont, maar een weekend naar Dortmund op vakantie gaat, zou twee keer geteld worden. Er is gecontroleerd voor deze overlap (LDP, 2011). Vervolgens zijn de penetratiegraden vergeleken met de *benchmark* voor parken van gelijke omvang. Hieruit bleek dat Toverland een extreem lage penetratiegraad heeft. Met een totaal aantal inwoners van ruim 30 miljoen en nog eens een kleine 10 miljoen toeristen binnen de hierboven geformuleerde reisafstanden, is het jaarlijkse bezoekersaantal van 500.000 relatief weinig. Door vervolgens de ontwikkeling van inwoners- en bezoekersaantallen in het verzorgingsgebied van Toverland voor de komende decennia te analyseren, en de mogelijke *benchmark* penetratiegraden hierop te projecteren ontstaat een beeld van de mogelijk toekomstige bezoekersaantallen voor Toverland. Dit cijfer is vergeleken met de uitkomsten van de effecten van investeringen, zoals voortgekomen uit het *error correction model*, gecorrigeerd voor de inzichten die uit de Attractie Respons Matrix naar voren zijn gekomen. Met andere woorden: er is gekeken wat de mogelijke effecten zouden zijn als Toverland op een juiste wijze zou door investeren (dit is gedaan op basis van de historische, verklaarde data van Toverland investeringen), en dit is vergeleken met de uitkomsten van *benchmark* penetratiegraden voor vergelijkbare parken, in het betreffende verzorgingsgebied. De resultaten van beide analyses laten zien dat de stagnatie in bezoekersaantallen van Toverland in 2008-2011, geen belemmering hoeft te zijn voor een verdere groei in de toekomst. Het park moet met de juiste investeringen nog fors door kunnen groeien.

B. Strategische aanpak

Op basis van bovenstaande analyses is een lange termijn investeringsplan voor Toverland ontwikkeld. De belangrijkste conclusie van bovenstaande analyses was dat het park uit balans was. Het bestond uit een groot niet gethematiseerd indoor-deel voor kleine kinderen, en een hele grote houten achtbaan voor *thrill seekers* in een mooi gethematiseerd buitengebied. De perceptie van indoor pretpark voor kleine kinderen werkte met name belemmerend voor een groei in bezoekersaantallen in de zomermaanden. Het gethematiseerde buitendeel was op zichzelf niet aantrekkelijk genoeg om een oudere, bredere doelgroep aan te trekken. De entreeprijs uitgedrukt als *entertainment value* (entreeprijs gedeeld door het aantal uren verblijf in het park) was te hoog om concurrerend te kunnen zijn met het grote aanbod aan keuzealternatieven in de regio. Het park had zichzelf bij meerdere doelgroepen uit de markt geprijsd. Het park zat daarbij in de spagaat van de vicieuze prijscirkel (Poiesz & van Raay, 2002). De investerings- en financieringslasten waren namelijk dermate hoog dat het park wel moest groeien om niet aan deze lasten ten onder te gaan. Aangezien de waarde voor een bezoeker de gepercipieerde kwaliteit is, gedeeld door de prijs voor deze kwaliteit, zal een succesvolle innovatie de waarde moeten laten stijgen door de gepercipieerde kwaliteit te doen stijgen, of de prijs te laten dalen (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997). Bij ontbreken van groei in bezoekersaantallen en omzet zou kostenreductie, en daarmee uitholling van de gasttevredenheid, de enige strategische uitweg zijn. Dit zou vervolgens leiden tot een noodzakelijke prijsverlaging, waardoor de mogelijkheden om toegevoegde waarde door hogere beleving te bieden, verder zouden afnemen, de prijs derhalve nog verder naar beneden zou moeten etc.

De uitkomsten van bovenstaande analyses convergeerde feitelijk naar één strategie: Toverland moet zich gaan ontwikkelen van *'een indoor pretpark voor kleine kinderen, naar een all weather themapark voor het hele gezin'*. Deze strategie impliceert drie belangrijke zaken:

- Meer aandacht voor sfeer, beleving, thematisering, *storytelling* en *entertainment* (themapark)
- Meer attractieaanbod voor de zomermaanden, en een betere afstemming tussen vraag en aanbod/capaciteit gedurende het jaar (*all weather*)
- Attractiewaarde voor het hele gezin ontwikkelen.

Deze combinatie van strategische pijlers geeft het betreffende park, in de geschetste situatie, de grootste kans op een hoog rendement. Er is gekozen voor twee jaar op rij investeren, om daarmee enerzijds versneld een inhaalslag te maken richting gewenste positionering, en anderzijds optimaal gebruik te maken van zogenoemde inertie-effecten. Door de oorspronkelijk geplande investering van €20 mio op te splitsen in twee periodes van respectievelijk €12 en €8 mio, heeft het park bovendien twee jaar op rij een interessante marketingcommunicatie boodschap. Er is allereerst begonnen met het thematiseren van de eerste hal, waar zich momenteel ook nog de entree van het park bevindt. Het idee achter deze investering was dat het thematiseringsniveau van het hele park omhoog moest, en dat de 1e indruk daarbij een belangrijke is. Deze hal heeft een metamorfose ondergaan en is uiteindelijk

geworden tot een hal vol Oosterse en Westerse magie, met meer sfeer, beleving, rust, speciaal gecomponeerde muziek, geluiddempende wanden en veel detail decoratie. De verblijfstijd in dit parkdeel is sinds de investering fors gestegen, de waardering is toegenomen en ook de zogenaamde *secundary spending* (met name in de horeca) is gestegen.

Om de transformatie van een indoor pretpark naar een *all weather* themapark te maken is besloten tot de ontwikkeling van een nieuw outdoor themagebied, ter grootte van ruim 4 hectare. Tevens is er in de exploitatiebegroting budget vrij gemaakt voor meer *entertainment* in de vorm van een magische parkshow, nieuwe *characters* en muzikale acts. Het themagebied had als belangrijkste doelstellingen meer bezoekers in de zomermaanden aan te trekken, een oudere doelgroep aan te trekken, en een langere verblijfsduur te creëren. Het moest met name gericht zijn op de families met kinderen tot circa 16 jaar (zolang de kinderen nog met de ouders naar een pretpark gaan). Een samengesteld gezin met kinderen in de leeftijd van bijvoorbeeld 10, 12 en 14 jaar zou in het verleden niet voor Toverland kiezen, omdat de oudste er geen plezier zou hebben. Door het vergroten van het attractieaanbod voor deze leeftijd wordt het park nu ineens wel interessant voor het hele gezin. Het thema Toveren zou er sterk ingevuld moeten worden, en er zou voldoende gelegenheid voor verblijfstijd (*dwell time*) moeten zijn; niet alleen door middel van een voldoende gevarieerd aanbod aan attracties, maar ook door middel van *entertainment*, horeca-gelegenheden en aangename rustplekken. Ook voor de zogenaamde *dissatisfiers*, zoals *'cleanliness, safety and security'* moest voldoende aandacht zijn. Een en ander in lijn met de aanbevelingen van Geissler & Rucks (2011), Ryan, Shuo & Huan (2010) en Trischler & Zehrer (2012), alsook de eerder genoemde studies van Milman (2009), Milman *et al.* (2012) en Pikkemaat & Schuckert (2007). Na succesvolle opening van deze eerste fase zal er vervolgens een tweede, aansluitend themagebied geopend worden.

C. Creatieve aanpak

Uit diepte-interviews is naar voren gekomen dat het thema Toveren volgens de gast op drie manieren kon worden ingevuld, te weten magisch, mythisch en metaforisch. Onder de laatste categorie wordt het werkelijke gevoel van toveren bedoeld. Als je respondenten vraagt wat ze zouden doen als ze echt zouden kunnen toveren, dan blijkt dat nagenoeg alle respondenten een hele mooie, liefdevolle wereld zouden creëren; een wereld waarin geen oorlog en ellende is, en veel aandacht en liefde voor elkaar. Met deze analyse is besloten om het nieuwe themagebied de Magische Vallei te noemen en hierbij de gedachte van hoop en liefde centraal te stellen. Er is een vredelievend, magisch volkje ontwikkeld (de Dwervels) die in de hele Vallei is terug te vinden. Dit volkje vormt de basis van het gedachtengoed van hoop en liefde en zorgt ervoor dat de gast zich in een *immersive world* begeeft waar alleen het hier en nu telt. Alle zorgen en dagelijkse beslommeringen worden even vergeten in deze betekenisvolle omgeving en de bezoeker gaat aan het eind van de dag met een 'opgeladen accu' naar huis. Op deze wijze is invulling gegeven aan de pijler theme park (Anton Clave, 2007; Tuan, 1998). Vervolgens is een keuze gemaakt van ride systemen, horecaconcepten, *entertainment*, muziek, naamgeving etc die zowel het beste invulling zouden kunnen geven aan dit gedachtengoed alsook onderscheidend genoeg zouden zijn ten opzichte van het huidige eigen aanbod en dat van de concurrentie binnen het verzorgingsgebied. De Magische Vallei bestaat uit een centraal gelegen river rapid van Hafema, spinning coaster met onboard music van Mack rides, als ook enkele kleinere attracties, een muzikale fontein voor het terras van het restaurant, winkeltjes, speelplekken voor de jeugd, sfeervolle bruggetjes, bankjes en schommels in een fraai vormgegeven landschap van bloemen, bomen en vele klaterende watervallen. *Big idea, storytelling, experience and design* zijn op een congruente manier op elkaar afgestemd, hetgeen de kans op de beleving van een *immersive world* vergroot (Lukas, 2013).

De bovenstaande *case study* laat zien dat analyse, strategie en creatie nauwkeurig op elkaar zijn afgestemd. Uit de analyse zijn de succes- en faalfactoren van de investeringen in het betreffende attractiepark naar voren gekomen. Tevens is uit deze analyse gebleken wat het potentieel voor het betreffende park is, mits de juiste investeringen gedaan worden. Op basis van deze analyses is een voorspelling gedaan van de mogelijke effecten van investeringen, gegeven een goede strategische en creatieve invulling van de investering. De strategie is volledig gebaseerd op de belangrijkste uitkomsten uit de analysefase en heeft als basis gediend voor de creatieve fase. In deze laatste fase zijn vervolgens de deelaspecten *big idea, storytelling, experience and design* op elkaar afgestemd. In de navolgende paragraaf worden de resultaten van de investering besproken.

IV. Investment Results

Het belangrijkste kengetal waarop investeringen doorgaans worden beoordeeld is de uiteindelijke *Return on Investment* (Ambler, 2003); de extra winst veroorzaakt door de investering gedeeld door het investeringsbedrag. In de *theme park industry* wordt echter vaker gebruik gemaakt van het kengetal EBITDA; *Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization* (IAAPA, 2012). Een attractie die €1 mio kost, in vijf jaar wordt afgeschreven, veel onderhoud vraagt en 4 man personeel om deze te bedienen, zal een lagere winstgevendheid behalen dan een attractie die €1.5 mio kost, in 10 jaar wordt afgeschreven, weinig onderhoud vraagt en slechts door 2 man personeel bediend hoeft te worden; uitgaande van dezelfde aantrekkingskracht op bezoekersaantallen. Als we dus kijken naar de extra winst die een investering oplevert, moeten we daarbij niet alleen naar de extra omzet kijken, maar tevens naar de *total cost of ownership*. Een attractie die op het eerste gezicht duurder lijkt, kan daarmee uiteindelijk toch een goedkopere en betere investering blijken te zijn. Het interessante is dat we

doorgaans vrij nauwkeurig kunnen becijferen wat de (totale) kosten van een investering zijn, maar dat de belangrijkste vraag 'wat levert deze investering aan extra omzet op?' zelden zorgvuldig beantwoord wordt. Meestal komen we op deze vraag niet veel verder dan een zogenaamde hoopvolle inschatting, gebaseerd op slechte evaluaties van de investeringen in het verleden (Cornelis, 2011b).

In het geval van Toverland is het effect van de investering in de Magische Vallei berekend op een kleine 20% extra bezoekers in het eerste jaar (plus of min 1.5%). De naijl-effecten in de komende jaren zijn eveneens berekend, maar worden in dit artikel achterwege gelaten, omdat de werkelijke resultaten hiervan nog niet bekend zijn; en deze bovendien afhankelijk zullen zijn van de koers die het park de komende tijd gaat/blijft varen. De schatting van toename in bezoekersaantallen voor het eerste jaar is erg hoog. Het gemiddelde effect van investeringen in de (European) *theme park industry* is door Cornelis (2011a) berekend op 10% toename in het eerste jaar; en een slordige 5% extra in het tweede jaar. De hoogst gerapporteerde effecten waren volgens dit onderzoek gevonden in een klein thema park dat geïnvesteerd had in een nieuwe ride met *micro theming*. Deze investering leverde het betreffende park een 18.5% toename in bezoekersaantallen in het eerste jaar op (Cornelis, 2011a, p137). Het voorspelde effect van Toverland ligt daarmee dus hoger dan de hoogst gevonden score in de gerapporteerde *benchmark*, hetgeen statistisch gezien tot grotere onzekerheid over de uitkomsten leidt. Het is derhalve deste interessanter te zien in hoeverre deze voorspelling juist is.

Zoals in figuur 1 is af te lezen zijn de bezoekersaantallen in 2013 met 24% gestegen ten opzichte van het jaar ervoor. Dat is een forse stijging en daarmee behoort Toverland tot de sterkste groeiers in de *theme park industry* (AECOM, 2009-2013)[2]. De ruim 120.000 extra bezoekers zijn echter niet enkel een gevolg van de investering in de Magische Vallei. Het marketingbudget is namelijk eveneens gestegen (positief effect), de prijs is in het hoogseizoen gestegen (negatief effect), maar in het voor- en naseizoen gedaald (positief effect), de hoeveelheid *entertainment* is in 2013 toegenomen (positief effect), het aantal zomeravonden is gestegen (positief effect) etc. Indien we wederom door middel van het *error correction model* het effect van de investering in de Magische Vallei isoleren, dan blijkt het effect hiervan op de bezoekersaantallen ruim 22% te bedragen. Dit is zelfs hoger dan de (hoge) voorspelling. Als we uitgaan van grove *benchmark*gegevens, dan mogen we ervan uitgaan dat bij een ticketprijs van €23 de gemiddelde omzet per cap ruim €25 bedraagt, bestaande uit circa €15 ticketomzet en €10 overige bestedingen, zoals horeca, merchandise, gaming, parking e.d.. De extra omzet uit nieuwe bezoekers komt daarmee in het eerste jaar naar schatting op €2.8 mio uit.

Naast het effect van extra bezoekers en daarmee samenhangende extra omzet uit ticketverkoop en *secundary spending*, mag er tevens rekening worden gehouden met extra omzet bij bestaande bezoekers. De gasttevredenheid is gestegen van een 8.2 naar een 8.8 op een 10-puntsschaal, hetgeen aantoont dat de gasten zeer tevreden zijn over het nieuwe Toverland. Deze gestegen gasttevredenheid komt deels voort uit een langere verblijfsduur, en daarmee een betere, meer concurrerende *entertainment* value. Over de *secundary spending* van de bestaande bezoekers heeft het park geen gegevens bekend gemaakt, maar aangenomen mag worden dat door de verlengde verblijfsduur in het park ook de *secundary spending* in de vorm van food & beverage uitgaven is toegenomen. Als we uitgaan van een extra verblijfstijd in het park van circa 45 minuten, dan levert dat gemiddeld per cap circa €0.75 extra op. Mocht het park in de toekomst nog een langere verblijfsduur weten te realiseren, dan zal de per cap *secundary spending* overigens forser toenemen dan deze €1 per uur, omdat het park daarmee in de buurt komt van een extra dinermoment. Bovendien mogen we op extra omzet rekenen bij bestaande bezoekers omdat de entreeprijs in het hoogseizoen met €1 sterker is gestegen dan de genoemde daling in het voor- en naseizoen. De precieze *yield* is niet bekend, maar als we ervan uit mogen gaan dat deze (*benchmark*-conform) circa 65% bedraagt, dan zal de ticketomzet uit bestaande bezoekers met circa €100.000 gestegen zijn. Per saldo heeft de investering daarmee in het eerste jaar naar schatting voor circa €3.3 mio extra omzet gezorgd, en is de EBITDA (bij een *benchmark* conform exploitatiemodel) met ruim €1.0 mio[3] gestegen.

V. DISCUSSIE

Het berekenen van effecten van historische investeringen in de *theme park industry* is een relatief eenvoudige, doch tijdrovende aangelegenheid. Het achterhalen van alle historische data op dagniveau is voor de meeste parken een forse uitdaging, maar zodra de data bekend zijn is de analyse als zodanig relatief eenvoudig uit te voeren. In dit artikel is gebruik gemaakt van het robuuste *error correction model*, maar er zijn andere econometrische modellen denkbaar waarmee de effecten van investeringen geïsoleerd kunnen worden van de overige factoren die van invloed zijn op bezoekersaantallen. Morley (2009) laat zien dat verschillende econometrische modellen tot verschillende resultaten kunnen leiden. Een proef die Cornelis (2011a) deed met twee verschillende modellen op dezelfde dataset van attractiepark de Efteling, leverde voor de eerste twee jaar echter nagenoeg dezelfde resultaten op. Daarna werden de verschillen inderdaad groter.

Het voorspellen van de effecten van toekomstige investeringen is een andere aangelegenheid en bovendien een stuk lastiger (Cornelis, 2011). Hesmondhalgh (2007) beweert zelfs dat *'in an industry where novelty and creativity play a large role in the expectations and satisfaction of visitors, it is*

[2] De jaarlijkse attendance reports van AECOM kunnen gevonden worden op www.aecom.com.

[3] Geïnteresseerde lezers zullen hier, mede in relatie tot het investeringsvolume, terecht vraagtekens bij stellen. Nadere details zijn wel bekend, maar kunnen vanuit vertrouwelijkheid helaas niet verstrekt worden. Bovenstaande data komen allemaal uit publiek toegankelijke data.

not possible to guarantee success'. De garantie op succes zal inderdaad moeilijk gegeven kunnen worden, maar de bovenstaande studie laat wel zien dat het voorspellen van effecten van investeringen in de *theme park industry* geen volledig random proces hoeft te zijn. Weliswaar moeten we rekening houden met tal van onzekerheden en marges in onze voorspellingen, maar de Toverland-case toont aan dat, met nauwkeurige toepassing van de besproken werkwijze, de kansen op een succesvolle investering in elk geval vergroot kunnen worden. Price (2003) geeft twee adviezen met betrekking tot investeerders (a) *you have to beat the average, and (b) take calculated risks.* Zijn adviezen komen er op neer dat we allereerst inzicht moeten zien te verkrijgen in de verklaring van de variantie in de *benchmark*. Alleen dan zijn we in staat om dit gemiddelde te verslaan. Een groot gedeelte van deze verklaring is te vinden in de context van het park en de betreffende investering. Door middel van de besproken *case study* is geprobeerd wat meer inzicht te verschaffen in de context van Toverland en de betreffende investering. Het park heeft met bovenstaande werkwijze ook het tweede advies van Price (2003) opgevolgd, want de risico's van een dergelijk forse investering zijn groot, maar door de zorgvuldige *allignment* van de fasen van analyse, strategie en creatie kunnen deze als '*calculated'* worden omschreven.

Er blijven nog steeds vele vragen over met betrekking tot het voorspellende karakter van de voorgestelde werkwijze. De gedachte was dat een strakke, en volgtijdelijke *allignment* van de *three step analysis*, strategie en creatie tot het optimale resultaat zou leiden. Vanuit de assumptie dat dit zou gebeuren is, met de uitkomsten uit de analysefase als leidraad, binnen bepaalde onzekerheidsmarges een voorspelling gedaan van de toename van de bezoekersaantallen in de komende jaren; waarbij we hier alleen naar het eerste jaar hebben gekeken. Nu blijkt de hieruit voortkomende hoge voorspelling redelijk overeen te komen met de realisatie. Allereerst moeten we benadrukken dat het 'redelijk' overeenkomt. Het model voorspelde circa 10% lager dan realisatie. Nu lijkt dit niet zo hoog, omdat de realisatie hoger is uitgevallen dan de voorspelling, maar zouden we deze 10% afwijking nog steeds 'redelijk' vinden als de situatie andersom was? Met andere woorden als het model 10% meer had voorspeld dan de realisatie? Een tweede aandachtspunt betreft het feit dat het hier slechts om één *case study* gaat, waardoor de kans op een toevalstreffer vrij groot is. Replicatieve studies zijn moeilijk uit te voeren, maar zouden zeer wenselijk zijn om de resultaten van deze *case study* te staven. We hebben op dit moment bovendien enkel naar de eerste jaarseffecten gekeken, maar mogelijkerwijs lopen voorspelling en realisatie in latere jaren verder uit de pas. De ROI van een investering in de *theme park industry* wordt bepaald door het lange termijn succes van de investering (Wanhill, 2008), maar het succes in het eerste jaar is daarbij vaak wel toonaangevend. Daarom is een analyse van het eerste jaar zeer interessant, maar is het bovendien belangrijk te zien hoe de bezoekersaantallen zich in de komende jaren gaan ontwikkelen en hoe daarbinnen de verhouding tussen *trial*- en *repeat visitors* verloopt (Kemperman, Joh & Timmermans, 2004).

Als we wat nauwkeuriger naar de gevolgde werkwijze kijken, dan zouden we kunnen stellen dat de strategie weliswaar goed lijkt aan te sluiten op de uitkomsten van de analyses, maar de vraag blijft of het daarmee automatisch de beste strategie is? Mogelijkerwijs waren er nog andere geschikte strategieën denkbaar, en waren er daarmee andere resultaten gerealiseerd. Hetzelfde kan gesteld worden voor de creatieve invulling. Dat de gasttevredenheid in twee jaar tijd is gestegen van een 8.2 naar een 8.8 is als zodanig een prachtige prestatie, te meer vanwege de exponentiele relatie hiervan op loyaliteit (Heskett *et al.*, 1997) maar dit wil nog niet zeggen dat de Magische Vallei de enige juiste creatieve invulling is geweest. Ook hier geldt dat bijvoorbeeld de keuze voor laten we zeggen *enchanted lakes* wellicht tot nog hogere tevredenheid, meer bezoekers en bestedingen had geleid? Of juist tot minder, waardoor we precies op de voorspelling zouden zijn uitgekomen. De situatie van de invloed van een andere strategie of creatieve invulling zou in de voorspellingen niet zijn teruggekomen, want deze voorspellingen zijn uitgegaan van een goede *allignment*, hetgeen ook nu al het geval lijkt te zijn.

VI. CONCLUSIE

Het succes van de investering in Toverland kan op twee manieren worden uitgelegd, te weten (a) het succes van het rendement van de investering en (b) het succes van de voorspelling van deze investering. De werkelijke bijdrage van deze case aan het inzicht in de effecten van investeringen in de *theme park industry* lijkt vooral in de beschrijving van het proces tot succes van het rendement van de investering (a) te liggen en slechts deels in de verklaring van het succes van voorspellen (b). *Allignment* van (drie fasen) analyse, strategie en creatie verhoogt de kans op een succesvolle investering, maar hoe groot dit succes uiteindelijk zal zijn blijft (vooralsnog) een *unpredictable prediction*.



Dr. Pieter C.M. Cornelis is hogeschooldocent Theme Park Concepting bij Fontys Academy for Creative Industries (Tilburg), International Events, Music & Entertainment Studies. Van 2011-2013 is hij als directeur Strategie & Ontwikkeling bij attractiepark Toverland verantwoordelijk geweest voor de investeringsstrategie.
p.cornelis@fontys.nl

REFERENTIES

Ambler, T. (2003), *Marketing and the Bottom Line*, FT: Prentice Hall, London.

Anton Clavé, S. (2007), *The global theme park industry*, Cambridge, MA: CABI

Ap, J. (2003), An assessment of theme park development in China. In: Lew AA, Yu L, Ap J, et al. (eds), *Tourism in China*, Binghamton, NY: Haworth Press, 195-214

Cornelis, P.C.M. (2010a), How to successfully invest in the theme park industry?, Presentation of PhD results, during Dutch Association of Leading Visitor attractions annual member meeting, Venlo: 2 oktober 2010.

Cornelis, P.C.M. (2010b), Achieving Attraction Accountability through an Attraction Response Matrix, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27 (4), 361-382

Cornelis, P.C.M. (2011a), *Attraction accountability: Predicting the unpredictable effects of theme park investments?!*, Breda: NRIT Media

Cornelis, P.C.M. (2011b), A management perspective on the impact of new attractions, *Journal of Vacation Marketing*, 17 (2), 151-162

Faché, W. (2000), Methodologies for innovation and improvement of services in tourism, *Managing Service Quality*, 10 (6), 356-366

Geissler, G.L. & Rucks, C.T. (2011), The overall theme park experience: a visitor satisfaction tracking study, *Journal of vacation Marketing*, 17 (2), 127-138

Hall, C.M. & Williams, A.M. (2008), *Tourism and Innovation*, London: Routledge

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.

Hesmondhalgh, D. (2007). *The Cultural Industries* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.

Hjalager, A-M. (2010), a review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31 (1), 1-12

IAAPA (2012), *Finance in the attractions industry*, Brussels: IAAPA emerging leaders institute

IAAPA (2013), What's New for 2013 at European Parks and Attractions, http://www.iaapa.org/news/newsroom/news-articles/what's-new-for-2013-at-european-parks-and-attractions#sthash.ne3OQCGf.dpuf

Joo, H.H., Kang, H-G. & Moon, J.J. (2014), The effect of rain on the decision to visit a theme park, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19 (1) : 61 – 85

Kemperman, A. D. A. M., Joh, C., & Timmermans, H. J. P. (2004). Comparing first-time and repeat visitors’ activity patterns in a tourism environment. In G. I. Crouch, R. R. Perdue, H. J. P. Timmermans & M. Uysal (Eds.), *Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure* (Vol. 3, pp. 103-119). Wallingford, UK: CABI Publishing.

LDP (2011), *Toverland amusement park benchmarking*, London: internal document Toverland

LDP (2013), *Fortune telling: How to Measure and predict the Impact of New Attractions* , presentation during EAS 2013, (September 28th, Paris)

Lukas, S.A., *The immersive worlds handbook: designing theme parks and consumer spaces*, London: Focal Press

Milman, A. (2009), Evaluating the guest experience at theme parks: an empirical investigation of key attributes, *International Journal of Tourism Research*, 11: 373-387

Milman, A., Li, X., Wang, Y., & Yu, Q. (2012), Examining the guest experience in themed amusement parks: Preliminary evidence from China, *Journal of Vacation Marketing*, 18: 313-325

Morley, C. (2009), Dynamics in the specification of tourism demand models, *Tourism Economics*, 15 (1), 23-39

Paap, R., & Franses, P. H. (2000). A Dynamic Multinomial Probit Model for Brand Choice with Different Long-Run and Short-Run effects of Marketing-Mix Variables. *Journal of Applied Economics, 15 (November/December)*, 717-744.

Pikkemaat, B. & Schuckert, M. (2007), Success factors of theme parks – an explorative study, *Tourism*, 55 (2): 197-208

Poiesz, T. B. C., & Raaij, W. F. v. (2002). *Synergetische marketing: een visie op oorzaken en gevolgen van veranderend consumentengedrag*. Amsterdam [etc.]: Financial Times/Prentice Hall.

Price, H. B. (2003). *Walt's revolution by the numbers*. Orlando: Ripley *Entertainment* inc.

Ryan, C., Shuo, Y. S. S., & Huan, T. C. (2010). Theme parks and a structural equation model of determinants of visitor satisfaction—Janfusan Fancyworld, Taiwan. *Journal of Vacation Marketing*, *16*(3), 185-199.

Swarbrooke, J. (2002). *The development and management of visitor attractions* (2nd ed.). Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.

Trischler, J. & Zehrer, A. (2012), Service design: suggesting a qualitative multistep approach for analyzing and examining theme park experiences, *Journal of Vacation Marketing,* 18 (1), 57-71

Tuan, Y.F. (1998), *Escapism,* Baltimore: Johns Hopkins University Press

Wanhill, S. (2008). Economic aspects of developing theme parks. In A. Fyall, B. Garrod, A. Leask & S. Wanhill (Eds.), *Managing Visitor Attractions: New Directions* (2nd ed., pp. 59-79). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.